

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

*Тема: Інноваційні підходи до економічного розвитку спортивних клубів*

*Спеціальність 051 «Економіка»,  
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач кафедри:* \_\_\_\_\_/Карінцева О.І/

*Керівник роботи:* \_\_\_\_\_/Карінцева О.І/

*Виконавець:* \_\_\_\_\_/Лисенко А.С. /

*Група:* \_\_\_\_\_ Е.м-91  
шифр

**Суми 2020**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна дипломна робота на тему «Інноваційні підходи до економічного розвитку спортивних клубів» складається з 52 сторінок, містить 7 рисунки, 7 таблиць. Для підготовки роботи було використано 82 літературних джерел. Під час виконання роботи використовувалися такі наукові методи: індукції та дедукції, спостереження та порівняння.

Мета- дослідження засад інноваційних процесів економічного розвитку спортивної індустрії в умовах дії пандемії.

З головної мети роботи випливають такі завдання:

- 1) Дослідити інструментарій державної політики, проаналізувати державну політику в галузі спорту в країнах світу;
- 2) Проаналізувати вітчизняний досвід впливу держави на спортивну діяльність в розрізі спортивних напрямів;
- 3) Дослідити наслідки впливу Covid-19 на спортивну сферу в Україні та світі та визначити основні напрямки державної підтримки;
- 4) Дослідити напрями інноваційного розвитку спортивної індустрії;
- 5) Запропонувати практичні рекомендації щодо розвитку спортивного клубу в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження - інноваційні процеси економічного розвитку спортивної індустрії , в тому числі на рівні бізнес-структури

Предмет дослідження - сукупність теоретичних засад і прикладних аспектів інноваційних процесів економічного розвитку спортивної індустрії

Основні результати, яких було досягнуто в процесі виконання кваліфікаційної роботи:

1) Досліджено інструментарій державної політики в галузі спорту, проведено порівняльний аналіз систем державної політики спортивної галузі в країнах світу

2) Проаналізовано вітчизняний досвід впливу держави на спортивну діяльність в розрізі спортивних напрямів.

3) Розроблено класифікацію інструментів державної політики за напрямами спортивної діяльності

4) Виокремлено та проаналізовано напрями інноваційного розвитку спортивної індустрії в умовах викликів сьогодення

5) Запропоновано практичні рекомендації у вигляді бізнес-плану розвитку спортивного клубу в сучасних умовах

Наукова новизна досліджень.

- проведено порівняльний аналіз систем державної політики спортивної галузі в країнах світу;

- розроблено класифікацію інструментів державної політики за напрямами спортивної діяльності;

- запропоновано практичні рекомендації у вигляді бізнес-плану розвитку спортивного клубу в сучасних умовах.

Ключові слова: спортивна галузь, інновації, сквош, економіка, суспільство, спорт в Україні, спортивний клуб, бізнес-план.

## **SUMMARY**

Qualification thesis on "Innovative approaches to economic development of sports clubs" consists of 52 pages, contains 7 figures, 7 tables. 82 literature sources were used to prepare the work. The following scientific methods were used during the work: induction and deduction, observation and comparison.

The aim is to study the principles of innovative processes of economic development of the sports industry in a pandemic.

The following tasks follow from the main purpose of work:

- 1) Investigate the tools of public policy, analyze public policy in the field of sports in the world;
- 2) To analyze the domestic experience of the state's influence on sports activities in terms of sports;
- 3) Investigate the effects of Covid-19 on the sports sector in Ukraine and the world and identify the main areas of state support;
- 4) Investigate the directions of innovative development of the sports industry;
- 5) To offer practical recommendations for the development of a sports club in modern conditions.

The object of research is innovative processes of economic development of the sports industry, including at the level of business structure

The subject of research - a set of theoretical principles and applied aspects of innovative processes of economic development of the sports industry

The main results that were achieved in the process of qualifying work:

- 1) The tools of the state policy in the field of sports are investigated, the comparative analysis of systems of the state policy of the sports branch in the countries of the world is carried out

2) The domestic experience of the state's influence on sports activities in terms of sports is analyzed.

3) The classification of instruments of the state policy on directions of sports activity is developed

4) The directions of innovative development of the sports industry in the conditions of today's challenges are singled out and analyzed.

5) Practical recommendations in the form of a business plan for the development of a sports club in modern conditions are offered

Scientific novelty of research.

- the comparative analysis of systems of the state policy of sports branch in the countries of the world is carried out;

- the classification of instruments of the state policy on directions of sports activity is developed;

- practical recommendations in the form of a business plan for the development of a sports club in modern conditions are offered.

Key words: sports industry, innovations, squash, economy, society, sport in Ukraine, sports club, business plan.

## ЗМІСТ

Анотація.....	2
Зміст.....	6
Вступ.....	7
Розділ 1: Дослідження інструментарію державної політики в спортивній галузі.....	9
1.1. Порівняльний аналіз державної політики в галузі спорту в країнах світу.....	10
1.2 Вітчизняний досвід підтримки спортивної сфери державою в Україні.....	16
Розділ 2: Стратегія розвитку спортивної галузі в умовах пандемії.....	25
2.1 Аналіз зовнішнього середовища розвитку спортивної індустрії.....	25
2.2 Напрями економічної підтримки з боку держави.....	31
2.3 Дослідження напрямів розвитку інновацій спортивної індустрії.....	34
Розділ 3: Бізнес-план створення спортивного клубу гри у сквош в м.Суми.....	39
3.1 Підприємницький задум та дослідження ринку для спортивного клубу....	39
3.1.1 Підприємницький задум.....	40
3.1.2. Дослідження ринку.....	42
3.1.3. Сегментація ринку.....	43
3.2. Бізнес-план спортивного клубу.....	45
Висновок.....	54
Список використаної літератури.....	56

## ВСТУП

В Україні тривалий час спостерігається стійка тенденція до зниження рівня здоров'я населення. Це призвело до того, що на сьогодні в державі середня тривалість життя громадян на 10-12 років нижча, ніж у країнах Європейського Союзу, а передчасна смертність, особливо серед чоловіків працездатного віку, є вищою в 3-4 рази.

Регулярним спортом в Україні все ще займається дуже незначна частина населення (близько 9%). Але тенденція йде до того, що більшість соціально-активних людей намагаються викласти хоча б кілька годин в неділю на спорт. Для цього створюється величезна інфраструктура, впроваджуються інноваційні види спорту для залучення громадян до активного способу життя.

Саме тому державна підтримка розвитку сфери фізкультурно-спортивних послуг має велике політичне та соціальне значення. Інтенсивний розвиток спортивного руху безпосередньо пов'язаний зі зміцненням здоров'я громадян. Спортивні перемоги національних команд піднімають престиж країни, призводять до зростання патріотизму.

Значення держави особливо підвищується сьогодні в умовах коронавірусної кризи. Адже в умовах карантину спортивна сфера зазнала значних втрат. Відмінна найважливіших змагань, матчі без глядачів, закриття спортивних клубів та секцій – все це негативно вплинуло на комерціалізацію, популяризацію спорту і взагалі на настрої професійних спортсменів та любителів спорту.

Тому в даній роботі будуть розкриті інноваційні підходи до розвитку комерційних спортивних організацій, розкрито роль держави в спортивній сфері України та світу, висвітлено наслідки спричинені COVID-19 в Україні та світі.

Підходи до розвитку комерційних спортивних клубів буде досліджено на основі бізнес-плану відкриття спортивного клубу з гри в сквош.

Метою цієї роботи є дослідження засад інноваційних процесів економічного розвитку спортивної індустрії в умовах дії пандемії.

Об'єктом дослідження : галузь спорту, інновації в спорті, бізнес в спортивній індустрії.

Основними джерелами теоретичної інформації є цілий ряд праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, дослідження інструментів державної політики в цілому було висвітлено в праці Карінцевої О.І, а державної політики саме в спортивній галузі у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: Оболенський О.І, Приходько В.О, Мінгазов С., Репін С., Ціпов'яз А.Т, Коцан І.

Дослідженню розвитку соціальної сфери взагалі та фізичної культури і спорту зокрема, причин виникнення проблем у цій галузі присвячено праці вітчизняних науковців: В. Адріанової, В. Альошина, О. Амоші, Г. Губерної.

Дослідження впливу Covid-19 на спортивну сферу було переважно досліджено з зарубіжних джерел, таких як: EPSI (European Platform for Sport Innovation), Aljazeera, Emsi.

Інновації в спортивній галузі розглянуті Черепановим В.Ю, і Ємел'яновою С.Г.



## **РОЗДІЛ 1: ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СПОРТИВНІЙ ГАЛУЗІ**

Під політикою (від грецького – державні або громадські справи) найчастіше розуміють соціальну діяльність у політичній сфері суспільства, спрямовану перш за все на досягнення, утримання, зміцнення та реалізацію влади [1].

В більш широкому розумінні державна політика – це цілеспрямована діяльність органів державної влади для вирішення суспільних проблем, досягнення й реалізації загальнозначущих цілей розвитку суспільства або його окремих сфер [2,46].

В Законі України «Про фізичну культуру і спорт» висвітлено основні засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту, державне управління та повноваження центрального органу виконавчої влади [3].

До основних засад державної політики у сфері фізичної культури і спорту відносять:

- визнання спорту як важливого чинника досягнення фізичної та духовної досконалості людини, формування патріотичних почуттів;
- гарантування рівних прав та можливостей громадян у сфері фізичної культури і спорту;
- сприяння безперервності та послідовності занять фізичною культурою і спортом громадян різних вікових груп;
- створення умов для соціального та правового захисту громадян у сфері фізичної культури і спорту;
- забезпечення умов для підтримки напрямів фізичної культури і спорту;
- забезпечення доступу осіб з інвалідністю до спортивних споруд;

-заохочення благодійної діяльності у сфері фізичної культури і спорту [3].

### **1.1. Порівняльний аналіз державної політики в галузі спорту в країнах світу**

У 2016 році на Олімпійських Іграх в Ріо-де-Жанейро Україна взяла 11 медалей, серед яких - тільки дві золоті. Це найнижчий результат країни з 1996 року. Зимові Олімпіади в 2018 році принесли нам лише одну золоту медаль.

Після завершення літніх Олімпійських ігор 2016 року в Ріо-де-Жанейро знову зріс інтерес до участі державних інститутів в управлінні спортом і цільове фінансування спорту в різних країнах світу. Паралельно загострився інтерес до того, як же працюють спортивні системи в тих країнах, які досягли успіху на ОІ 2016?

Як одні країни домагаються успіху, як управляється величезна система спортивних клубів, асоціацій, ліг, як працюють системи підготовки спортивного резерву в різних країнах - це ключові питання. І це особливо цікаво в світлі того, що верхні щабелі таблиці загального заліку Ріо 2016 виявилися країни, що представляють різні підходи до розвитку фізичної культури і спорту. Це США, Великобританія, Китай і Росія - країни, стабільно домінуючі на літніх Олімпіадах [4].

Таблиця 1.1 – Результати медального заліку Олімпійських ігор 1996-2016 років

Олімпіада	США	Великобританія	Китай	Росія
	Золото/всього	Золото/всього	Золото/всього	Золото/всього
Атланта 1996	44/101	1/13	16/50	26/63
Сідней 2000	39/97	11/26	28/59	32/88

Афіни 2004	36/103	9/30	32/63	27/92
Пекін 2008	36/110	19/47	51/100	23/72
Лондон 2012	46/103	29/65	38/88	22/77
Ріо-де-Жанейро-2016	46/121	27/67	26/70	19/56

*Сформовано на основі джерела [4].*

Щоб зрозуміти, в чому секрет успіху країн, які завжди знаходяться на перших щаблях медального заліку. В даній роботі висвітлено, як успішні країни допомагають спортивній індустрії.

## **США**

Говорячи коротко, в США спорт - це галузь бізнесу, яка повністю працює за законами ринкової економіки, так само, як шоу-бізнес, популярна музика, театр або кіно. Як і в них, продуктом цієї галузі є видовище (шоу), яке є продаваним товаром і від якості якого залежить його ціна. Комерційна роль спорту як масштабне явище вперше була усвідомлена саме в США в роботах Саймона Ротенберг і Марка Маккормака, і це усвідомлення призвело до появи такої галузі знань, як економіка спорту, такої сфери діяльності, як спортивний маркетинг, і, в кінцевому підсумку, до комерціалізації спорту в усьому світі [5].

У США немає міністерства спорту, ніхто не диктує з Вашингтона, які об'єкти будувати і які види спорту розвивати, і ніхто не розподіляє на ці цілі бюджетні гроші. Масовий спорт в США - справа місцевих громад, меценатів, шкіл і університетів. А спорт вищих досягнень функціонує як великий бізнес.

Шлях в спорт вищих досягнень починається в школах, потім триває в коледжах і університетах. Кожне серйозне навчальний заклад в США має в своєму розпорядженні спортивним комплексом з басейном, полями, критим манежем і т.п. Змагання школярів на все американському рівні курирує Національна федерація шкільних асоціацій (NFHS), яка об'єднує понад 18 тис. Навчальних закладів. А змаганнями студентів займається Національна атлетична асоціація коледжів (NCAA), куди входять понад 1200 вузів.

Дохід NCAA в 2018 році склав \$ 850 млн, що говорить про величезну популярності студентського спорту в країні. 96% заробітку NCAA повертає університетам на відшкодування витрат на виплачені стипендії, проведення змагань і т.д. тому все університетські витрати є окупаються.

Олімпійським спортом в країні займається Національний олімпійський комітет США (USOC) - громадська організація, яка працює без будь-якого державного фінансування. НОК отримує кошти від спонсорів (індивідуальних і корпоративних) та від продажу медіа-прав. Так, в олімпійському циклі 2012-2016 дохід НОК склав \$ 568 млн [6].

### **Великобританія: увага до масового спорту**

Від держави питаннями спорту займається урядовий департамент культури, медіа та спорту. Примітно, що за спорт в департаменті відповідає міністр, в чиєму веденні також знаходяться туризм, гральний бізнес і лотереї. В цілому на спортивні цілі в Великобританії в рік акумулюється близько мільярда фунтів стерлінгів. Вони розподіляються по дев'яти округах країни, де керівники міністерських філій в тісному зв'язку з місцевими громадськими структурами, приватними спонсорами і професійними спортивними клубами забезпечують створення умов для занять населення спортом.

Система працює наступним чином. Основа, як і в США, - це спортивні заняття в школах і університетах. А найбільш талановиті і зацікавлені юні спортсмени потрапляють в поле зору професійних клубів і федерацій. Результати практично всіх змагань - міжшкільних та міжвузівських - потрапляють в єдину національну базу, і на їх підставі фахівці-професіонали звертають увагу на перспективних спортсменів, з якими і починається системна робота.

Що стосується найбільш популярних в Великобританії видів спорту - футболу, регбі, крикету, тенісу, боксу, автогонок - там працюють гроші приватних інвесторів. Увага медіа, інтерес рекламодавців і платоспроможною

публіки, відпрацьовані маркетингові підходи, - все це забезпечує високий організаційний і спортивний рівень [7].

Спорт вищих досягнень в Великобританії також має серйозну державну підтримку. Крім Національного олімпійського комітету та федерацій з видів спорту, на цьому напрямку працює урядове агентство UK Sport, яке на дві третини фінансується держбюджетом і на третину - з фонду національної лотереї. За період з 2012 по 2016 рр. агентство виділило 440 млн EUR для британських олімпійців та паралімпійців - в тих видах спорту, де є реальні шанси на медалі. Девіз агентства: «Правильна підтримка правильних атлетів на правильних підставах».

Гроші виділяють лише на ті види спорту, де є шанс отримати медалі. За останні чотири роки урядове агентство UK Sport виділив на ці цілі 440 млн євро. Третина коштів надходить з фонду національної лотереї. Решта дві третини виділяє уряд, який планує збільшити цю суму. До 2020 року обсяг державного фінансування має зрости на 29 відсотків [8].

### **Китай**

У складі Державної Ради КНР (китайського уряду) діє головне управління по спорту. У 1995 році був прийнятий закон КНР «Про фізкультуру і спорт» та була затверджена програма всенародного зміцнення здоров'я, розрахована на 15 років. Програма була направлена на те, щоб до 60% населення Китаю, перш за все, - діти і молодь, брали участь в фізкультурних заходах і займалися спортом. Щорічно з держбюджету на спортивні цілі виділялося \$ 150-200 млн [9].

У міських мікрорайонах, парках, на площах, газонах, узбіччях доріг і в людних місцях обладнані фізкультурні майданчики з різними тренажерами. Більшість палаців спорту і спортивних залів в Китаї загальнодоступним. Число стадіонів в країні досягає 900 тис., В середньому на кожні 10 тис. Населення припадає до 7 стадіонів.

Учні, чий рівень фізичної підготовки відповідає державним спортивним нормативам, складають понад 95%. У КНР також періодично проводяться п'ять великих спартакіад: всекитайська спартакіада, спартакіада селян, універсіада, Паралімпіада і спартакіада традиційних видів спорту нацменшин. З урахуванням національних традицій (дисципліна, колективізм) і величезних людських ресурсів резерв для вищих спортивних досягнень в Китаї невичерпний [10].

Серйозним ресурсом фінансування фізкультури і спорту в Китаї є спортивні лотереї, 60% доходу від яких спрямовується на будівництво спортивних об'єктів. Зокрема, на ці гроші практично у всіх великих і середніх містах країни побудовані центри всенародного зміцнення здоров'я. При цьому уряд стежить за тим, щоб об'єкти громадської спортивної інфраструктури створювалися по країні рівномірно, в тому числі - в порівняно економічно відсталих західних районах КНР.

У 2014 році був прийнятий закон, згідно з яким податок на прибуток для великих корпорацій, які фінансують спорт і культуру, знижується з 25% до 15%. А для тих, хто найбільш активно спонсорує спорт і культуру - до 3%. Це простимулювати великий китайський бізнес до інвестування в професійний спорт, перш за все - в футбол. Суми витрат на підготовку олімпійців в Китаї звичайно не оприлюднюються. Але судячи з результатів виступів і по тому фактору, що в Китаї успішно працюють тренери з різних країн світу, фінансування цього напрямку більш ніж достатньо.

Закон, порядок, дисципліна, незліченні людські ресурси, щедрі вкладення держави і розумне стимулювання приватного бізнесу - ось складові вражаючих успіхів китайських спортсменів за останні десятиліття [10].

## **Росія**

Спортивна система в Російській Федерації так само, як і в Україні, зберігає рудименти радянської організації спорту - головним чином, в сильному державному управлінні спортом і збереженні системи ДЮСШ та ДСО.

Керівництво спортом в країні здійснює Міністерство спорту РФ (Мінспорту), засноване в 2012 році після реорганізації Міністерства спорту, туризму і молодіжної політики, яке, в свою чергу, взяло на себе функції Федерального агентства з фізичної культури і спорту (Росспорт). У цьому російська ситуація теж дуже схожа з українською.

Так само, як і у нас, російський Мінспорту повністю замикає на себе управління дитячим і масовим спортом, спортом вищих досягнень, керує роботою національних спортивних федерацій. Різниця в масштабах. Бюджет Мінспорту на 2016 рік склав 69,6 млрд руб. (За поточним курсом трохи більше \$ 1 млрд), в той час як бюджет Міністерства спорту України - 1,42 млрд грн (\$ 53,3 млн). (Див. «Обсяг бюджету Міністерства спорту РФ на 2014-2015 рр.») [11].

Підсумовуючи вищевказані особливості кожної країни, створено порівняльну Таблицю.

Таблиця 1.2- Порівняльний аналіз систем державної політики в галузі спорту в країнах світу

Показники	США	Великобританія	Китай	Росія
1. Ступінь втручання держави	Країна не втручається в спортивне життя	Країна проводить власну спортивну політику	Державна підтримка спорту вищих досягнень, підготовка спортивного резерву	Повний державний контроль на всіх рівнях
2. Автономність	Спорт повністю автономний, розвиток спорту за рахунок спортивних організацій та асоціацій.	На державному рівні існує спеціальне відомство, що керує фізкультурно-спортивною роботою	Значна залежність спорту від держави	Значна залежність спорту від держави
3. Орган управління	Національний олімпійський комітет США (USOC)	Національний Олімпійський комітет та урядове агентство UK Sport	Центральная спортивная комиссия, которая подчинена	Міністерство спорту РФ (Мінспорту)

	громадська організація, яка працює без будь-якого державного фінансування.		непосередственно Государственному совету КНР	
4. Фінансування спорту	Відсутність прямої підтримки спорту із державної скарбниці. А також наявність значних податкових пільг для приватних осіб, які інвестують в спортивних рух.	Змішане фінансування: державне та спонсорське. Але з перевищенням державного фінансування	Переважно державне фінансування	Переважно державне фінансування
5. Комерціалізація	Висока	Висока	Низька	Низька

*Створено автором*

Отже, як можна побачити з таблиці, головним елементом споривних досягнень – є фінансування. І не дуже важливо, з якого джерела вони отримуються. Чи з державного фінансування, як в Китаї та РФ чи за допомогою комерціалізації спортивної сфери, як в США. Головне – що для підготовки професійних спортсменів необхідні відповідні умови.

## **1.2 Вітчизняний досвід підтримки спортивної сфери державою в Україні**

Забруднення навколишнього середовища[46,49-60,63-80], гіподинамія та інші фактори призвели до різкого збільшення кількості студентів, які мають значні відхилення в стані здоров'я. В цьому процесі державна підтримка розвитку сфери фізкультурно-спортивних послуг має велике політичне та соціальне значення. Інтенсивний розвиток спортивного руху безпосередньо пов'язаний зі зміцненням здоров'я громадян. Спортивні перемоги національних команд піднімають престиж країни, призводять до зростання патріотизму.

Для дослідження прямого чи опосередкованого впливу держави, ми розподілили фізкультурно-спортивні організації за рівнями.



В навчальному посібнику Ціпов'яза та Бондаренко з усіх засобів, які використовують у фізичному вихованні і спорті, виділяють такі напрями:

- гігієнічний;
- оздоровчо-рекреативний (відновлювальний);
- загально-підготовчий;
- спортивний;
- професійно-прикладний
- лікувальний [12].

**Гігієнічний.** Ранкова гігієнічна гімнастика, загартовування (водою, повітрям), режим (праці, відпочинку і харчування), оздоровчі прогулянки (біг, плавання, ходьба на лижах та ін.).

**Оздоровчо-рекреативний.** Передбачає використання засобів фізичного виховання і спорту в колективній організації відпочинку з метою відновлення, зміцнення здоров'я після робочого дня.

**Загально-підготовчий.** Це всебічна фізична підготовка та її підтримка протягом багатьох років. Використовуються різні вправи практично з усіх видів спорту. З цього напрямку можна організовувати спеціальні секції і проводити спортивні змагання (поліатлон, триатлон та ін.).

**Спортивний.** Припускає систематизоване спеціалізоване заняття одним з видів спорту в навчальних групах спортивного вдосконалення. Участь у змаганнях, робота у спортивних секціях, клубах та індивідуальна спортивна діяльність.

**Професійно-прикладний.** Обумовлює використання засобів фізичного виховання і спорту для підготовки до роботи з обраної спеціальності з урахуванням особливостей професії, що отримується, а також для якісної підготовки допризовників.

**Лікувальний.** Використовує фізичні вправи, загартовування, гігієнічні заходи, реабілітацію. Засобами вважаються раціональний режим життєдіяльності, природні чинники, загартовувальні процедури, лікувальний масаж, механотерапія (використання спеціальних тренажерів для відновлення рухової функції), а також велика кількість різноманітних вправ. Використання цих засобів повинно супроводжуватися лікувальним контролем з чітким урахуванням індивідуальних особливостей тих, хто займається [12].

На кожному з рівнів держава має свій прямий чи опосередкований вплив.

**Гігієнічний напрямок**, на мою думку, більш пов'язаний з дошкільним вихованням та навчанням в перших класах. Адже в державних садках можна спостерігати організацію занять оздоровчого напрямку, наприклад:

- ранкова гімнастика
- загартовування (повітряні, сонячні ванни)
- коригувальна гімнастика;
- рухливі ігри, спортивні естафети, конкурси;

Всі ці напрямки допомагають з привити любов до руху з дитинства, загартовують та покращують фізичне здоров'я дитини.

З боку держави можна виділити такий вплив: надання обов'язкових програм для закладів дошкільної освіти, до яких входить фізична активність дітей, а також фінансування державних установ [13].

### **Оздоровчо-рекреативний.**

Активізації фізкультурно-оздоровчої роботи за місцем роботи громадян мали би сприяти фізкультурно-спортивні товариства («Динамо», «Колос», «Спартак», «Україна»), які за своїми статутами мають організовувати фізкультурно-масову роботу у виробничій сфері. Але ці спортивні організації в силу низки об'єктивних і суб'єктивних причин останнім часом ці обов'язки майже не виконують, перетворившись на своєрідних посередників між бюджетом та спортивними школами. У названому вище напрямку їхня

діяльність переважно обмежується організацією проведення галузевих комплексних фізкультурно-спортивних заходів.

Сьогодні «виробнича» фізична культура реально переживає глибоку кризу – скорочується кількість фізкультурних об'єднань (колективів, клубів) на виробництві, зменшується чисельність бажаючих займатися фізкультурою, відбувається відтік спеціалістів до інших сфер. Майже зруйнована така форма організації як колектив фізичної культури як первинна ланка в усій системі організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи на виробництві [12].

### ***Загально-підготовчий.***

Загально-підготовчий рівень, на мою думку, включає в себе фізкультуру серед школярів та студентів.

На заняттях підлітки та молоді люди отримують базові знання про більшість видів спорту: волейбол, баскетбол, футбол, легка атлетика, гімнастика, тощо.

З боку держави, ця ланка має досить значний вплив. *По перше*, фізкультурно-оздоровча робота (ФОР) в режимі навчального дня учнів регламентується комплексними програмами. Для задоволення біологічної потреби в русі не залежно від віку школярів рекомендується проводити не менше 3-х уроків фізичної культури на тиждень, передбачених в обсязі максимально допустимої тижневого навантаження. Змінювати уроки фізичної культури іншими предметами не допускається.

*По-друге*, за рахунок державного фінансування проводяться міські, обласні та всеукраїнські спартакіади та універсіади. За їх допомогою дітям та молоді прививається любов до змагань, виникає спортивний інтерес, захоплення конкретним видом спорту[14].

### ***Спортивний.***

Спортивний рівень вже більше наближений до професійного спорту. На цьому рівні молоді спортсмени, які обрали окремий вид спорту, займаються в спеціалізованих секціях.

На цьому рівні вже виникають такі поняття ДЮСШ (Дитячо-юнацькі спортивні школи). ДЮСШ несе відповідальність за постановку навчальнотренувального процесу, забезпечення спортивною формою та інвентарем. Навчально-тренувальні заняття з групами учнів спеціальних класів проводяться тренерами-викладачами ДЮСШ не рідше двох разів на день (не менше 10 разів на тиждень). Оплата тренерів проводиться за рахунок бюджету ДЮСШ. На тримання спецкласів в ДЮСШ необхідно передбачити виділення додаткових асигнувань. Сьогодні більшість ДЮСШ фінансуються з міського бюджету [15].

Серед всіх ДЮСШ міста чи області проводяться змагання, переможець яких матиме змогу поїхати на Всеукраїнські змагання серед дітей. Подібні змагання (організація) фінансуються з боку Міністерства молоді та спорту України. Але витрати для учнів (транспортні, проживання, харчування) покривають в кращому випадку – спортивні школи, але в більшості випадків – батьки.

### ***Лікувальний.***

Лікувальний рівень, нажаль, підтримується з боку держави дуже мінімально.

Всі, хто стикався з періодом реабілітації чи оздоровлення розуміє, що це потребує досить значних фінансових витрат.

Є ряд спеціалістів, які допомагають при хронічних захворюваннях, при реабілітації після аварій, травм. Є реабілітаційні центри, які є в більшості випадків приватними і тим самим досить вартісними.

МОЗ лише надає рекомендації для проведення лікувальної фізкультури в закладах навчання [13].

### ***Професійно-прикладний.***

Професійно-прикладний рівень – рівень який обумовлює професійний спорт. Функції держави як інституційного об'єкту макрорівня за Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [3] висвітлені таким чином: «державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, за підтримкою інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

Відповідно до вищевказаного закону ми виділяємо такі функції держави в сфері спорту: функції господарської адміністрації, затвердження правил змагань, управління збірними командами, прийняття та звільнення спортивного персоналу, ведення системи спортивних звань та розрядів [16].

До основних статей витрат Міністерства молоді і спорту України згідно з відомчою і програмною класифікаціями відносяться [17]:

1. Розвиток спорту інвалідів та їх фізкультурно-спортивна реабілітація.
2. Підготовка і участь національних збірних команд в Паралімпійських і Дефлімпійських іграх.
3. Розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту.
4. Фінансова підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.
5. Підготовка і участь національних збірних команд в Олімпійських, Юнацьких Олімпійських та Європейських іграх.

15 листопада 2019 року з метою відзначення досягнень видатних спортсменів, заохочення молодих і перспективних спортсменів, стимулювання творчої праці тренерів, створення сприятливих умов для ефективного розвитку фізичної культури і спорту як важливої складової здорового способу життя.

Указом президента було прийнято затвердження 350 стипендій для видатних спортсменів України та їх тренерів [18].

Отже, підсумовуючи вищесказане, державну підтримку відповідно до спортивних напрямів можна розподілити таким чином:



Рисунок 1.3. – Класифікація інструментів державної політики за напрямком спортивної діяльності. Створено автором

Отже, як можна побачити, розвитку українського спорту перешкоджає в основному не мізерність державного фінансування, а застаріла інституційна модель організації. Вся історія незалежної України демонструє, що щорічне

збільшення фінансування не вирішує питання розвитку сфери спорту, навпаки, відбувається систематичне багаторічне неухильне падіння всіх показників сфери.

Розвитку потребує вся політика спортивної індустрії починаючи гігієнічним рівнем і закінчуючи професійним спортом.

Але, на мою думку, найголовнішим сьогодні є те, щоб зробити спорт масово популярним. Мова йде не про професійний спорт, а про спорт для всіх. За статистикою, лише 9% працездатного населення займається спортом регулярно, а 50% зовсім не мають відношення до спорту, про це свідчить соціологічна група «Рейтинг» [19]. Для прикладу, в скандинавських країнах цей відсоток складає близько 85%!

Державна політика (ефективна чи неефективна) в основному направлена на дитячий спорт чи професійний олімпійський спорт. Масовий спорт майже не задіяний. А він, на мою думку, є дуже важливим оскільки: по перше, задіяні в спорті батьки завжди бажатимуть, щоб їхня дитина була фізично активна та здорова, по-друге, чим більше людей зацікавлені в спорті, тим більша вірогідність спонсорування молодих та талановитих спортсменів, що обов'язково покращить результати професійних спортсменів і насамкінець загальне оздоровлення нації.

На масовий спорт можна впливати за допомогою декількох методів:

1. Зробити спорт не просто змаганням, а шоу, видовищем для залучення більшої кількості глядачів

Сьогодні люди хочуть не просто дивитися, як команди грають в хокей - вони хочуть шоу, видовищ, зірок на поле. А цього українським збірним дуже не вистачає в першу чергу через відсутність гідних майданчиків. Вибираючи між походом в кіно і на стадіон, глядач рідко віддає перевагу спорту.

2. Підвищити інтерес медіа

Коли бізнес підтримує захід, йому вигідно, щоб про це мали змогу дізнатися якомога більше людей, і привернути увагу великої кількості медіа. В Україні спортивних ЗМІ і редакцій стає все менше, що впливає на освітлення івентів. До того ж низький інтерес аудиторії знижує освітлюватися теми в рази. Ілля Шевляк наводить таку статистику: в Україні частка спорту на телебаченні становить 0,4-0,5%, тоді як в Європі це 10%, у Великобританії - 12% [20].

### 3. Підвищити кількість спортивних клубів та організацій

Якісний маркетинг, професійні тренери, приємна атмосфера – всі ці фактори сприяють популяризації спорту не лише серед молоді, але в старших людей.



## **РОЗДІЛ 2: СТРАТЕРІЯ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.**

### **2.1 Аналіз зовнішнього середовища розвитку спортивної індустрії**

Хто міг передбачити, що 2020 рік виявиться таким «особливим», хто міг передбачити, що весь світ на декілька місяців зачиняють на карантин, хто міг передбачити відміну Літньої Олімпіади 2020 вперше за історію існування цієї масштабної спортивної події?

Спалах коронавірусу змусив призупинити проведення світових спортивних змагань. У рік, коли чемпіонат Європи з футболу повинен був відбутися в 12 європейських країнах (червень - липень), а Олімпійські ігри в Токіо заплановані на липень - серпень, спортивний календар повністю переглядається. Одні старты скасовані, деякі - перенесені в інші міста або відкладаються на невизначений термін, треті - проводяться без глядачів або з обмеженням за кількістю відвідувачів.

Спортивна сфера зазнала значних втрат у зв'язку з обмеженнями. Відмінна найважливіших змагань, матчі без глядачів, закриття спортивних клубів та секцій – все це негативно вплинуло на комерціалізацію, популяризацію спорту і взагалі на настрої професійних спортсменів та любителів спорту.

Масовий спорт виявився найбільш чутливими до впливу COVID-19. Однак пандемія зачепила також професійний спорт і зацікавлених стейкхолдерів: спортсменів, тренерів, інструкторів, адміністративний персонал (співробітники спортивних організацій), волонтерів, посадових осіб, задіяних в змаганнях (судді, члени делегацій), підприємства, особливо мікро- і малий бізнес (фітнес -клуби, тренажерні зали, роздрібні торговці, організатори заходів, маркетингові агентства, виробники спортивної продукції).

Глобальна вартість індустрії спорту оцінюється в 756 млрд дол. США в річному вираженні. Орієнтовно 270 млрд дол. США (36%) припадає на сектор ритейлу, 200 млрд дол. США (26%) - на інфраструктуру, їжу, напої і спортивні ставки, 171 млрд дол. США (23%) - на галузь професійного спорту і 115 млрд дол. США (15%) - на збори клубів і тренажерних залів. Спорт представляє собою істотний сектор в економіці регіонів світу та окремих країн. Наприклад, в ЄС частка ВВП, пов'язана зі спортом, становить 279,7 млрд євро, що еквівалентно 2,12% від загального ВВП ЄС. Кількість людей, задіяних у сфері спорту, налічує 5,67 млн осіб, що відповідає 2,72% зайнятих в ЄС. Кожен 37-й працівник зайнятий у спортивній сфері [21].



Рисунок 2.1. – Глобальні доходи спортивної індустрії[21].

Некомерційна організація «Європейська платформа з інновацій в області спорту» (European Platform for Sport Innovation, EPSI) виділяє ряд викликів, з якими зіткнулася європейська спортивна індустрія і які характерні для всіх регіонів світу [22]:

1) Втрачений дохід: організації можуть надавати свої послуги громадянам. Особливо в той час року, яке знаменує собою початок сезону для більшості видів спорту, тобто час, коли спортсмени/організації/клуби організовують тренування та змагання, збирають гроші за допомогою участі в турнірах, організовують заходи, семінари, тренування табори, перегони тощо. Спортивні організації також втратили значну частину регулярного доходу, що надходить від різних видів зборів, наприклад членство, ліцензування, участь або підписки.

2) Спортсмени втратили цілий сезон і, отже, певні фінансові вигоди, своїх тренерів та здатність тренуватися і змагатися. Для деяких це означає втрату можливості підвищити статус та забезпечити фінансування від приватних (спонсорів) та державних джерел (на місцевому, регіональному та національному рівнях).

3) Спортсмени не отримують фінансової підтримки (наприклад, стипендії, стажування) через падіння доходів спортивних організацій.

4) Труднощі з грошовим потоком: організації мають постійні витрати, які їм доводиться оплачувати незалежно від втрат доходів.

5) Безробіття: звільнення працівників, спортсменів, тренерів та інших робітників, особливо тих, зарплата яких залежить від вищезазначених джерел доходу.

6) суміжні до спортивної сфери організації втратили свої доходи, що також призводить до безробітності. Наприклад, організації з проведення масштабних змагань: менеджери, маркетингологи, спортивні ведучі, коментатори, тощо.

Відповідно до оцінок експертів Aljazeera [23] пандемія найбільшим чином матиме вплив на такі світові ліги США та Європи: Головна ліга бейсболу (MLB), Вища ліга футболу (MLS), Національна хокейна ліга (NHL), національна

баскетбольна асоціація (NBA), Національна футбольна Ліга (NFL). Загальні втрати оцінюють в 5,5 млрд доларів США.

Emsi [24]зазначає, що пандемія в США торкнулася 1,3 млн професій спортивної індустрії. За віковим складом найбільш постраждали зайняті у віці від 25 до 34 років (близько 442 тис. Чоловік або 23%). Серед найбільш постраждалих професій - фітнес-тренери та інструктори з аеробіки (близько 370 тис. Чоловік), тренери і агенти (близько 279 тис. Чоловік), персонал в сфері розваг і дозвілля (близько 193 тис. Чоловік). Падіння доходів фітнес-тренерів і інструкторів з аеробіки оцінюється на рівні 4,1 млрд дол. США, тренерів та агентів - 3,18 млрд дол. США, персоналу в сфері розваг і дозвілля - 1,14 млрд дол. США. Падіння доходів спортсменів і учасників спортивних змагань оцінюється в 349 млн дол. США.

На спортивну індустрію в Україні пандемія також наклала свої негативні зміни. Минулий сезон багато видів спорту (такі як баскетбол, волейбол) залишили без фінальних результатів на чемпіонатах України. Через заборону проведення європейських змагань, українські професійні спортсмени скаржаться на відсутність необхідної практики. Багато спортсменів просто виявились без свого основного джерела доходу.

Ситуація з COVID-19 дуже яскраво показала недоліки інституційної моделі українського спорту, де проявляється майже цілковита залежність від держави.

Для виявлення основних переваг та недоліків Української інституційної моделі було створено SWOT-аналіз та PEST-аналіз[47,48,61,62,81].

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [25].

За рахунок PEST-аналізу можна не лише наблизитися до вирішення проблемних питань розвитку, а й сформувати об'єктивну картину стану спортивних комунікацій, оцінити оптимальні шляхи та перспективи розвитку системи спортивних комунікацій з урахуванням виділених чинників, які дозволяють визначити наявні загрози та можливості соціально-культурного, політико-правового, економічного та технологічного характеру.

Використовуючи PEST-аналіз можна не лише наблизитися до розв'язання болючих питань розвитку спортивної сфери, але й сформувати картину стану зовнішнього середовища, оцінити оптимальні шляхи та перспективи розвитку [26]. Необхідно оцінити ступінь впливу кожного з факторів, відповідно до п'ятибальної шкали, де 1 мінімальний вплив, 5 – максимальний.

Таблиця 2.1 – PEST аналіз факторів зовнішнього середовища спортивної індустрії в Україні

Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий рівень правової захищеності організацій в спорті на державному рівні (4);</li> <li>• Високий рівень бюрократизації в сфері спорту(4);</li> <li>• Високий рівень корупції(3);</li> <li>• Декларативний характер реформування спортивної сфери(4);</li> <li>• Недостатня кількість механізмів на державному рівні, які могли б спонукати розвиток спортивної індустрії(5);</li> <li>• Воєнний конфлікт на Сході України(3);</li> <li>• Застосування вертикальної системи управління в спорті, яка є неефективною в сучасних умовах(3).</li> </ul>
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень інфляції в Україні(4)</li> <li>• Значні витрати на заняття як професійним, так і масовим спортом(4)</li> <li>• Зростання рівня безробіття(3)</li> <li>• Недостатній рівень фінансування спортивної галузі з боку інвесторів (4)</li> <li>• Недостатній рівень оплати праці в галузі спорту (4)</li> <li>• Залежність розвитку спорту від державного фінансування (5)</li> </ul>
Соціально-культурні чинники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низькі темпи приросту населення (2);</li> <li>• Значний ступінь міграції (в тому числі професійних спортсменів) (4);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низький рівень спортивної культури(4);</li> <li>• Зниження інтересу до спортивних медіа(3);</li> <li>• Стимулювання збільшення попиту на оздоровчі послуги(2);</li> <li>• Недостатня популяризація спорту в медіа(2).</li> </ul>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність інновацій в українському спорті(3);</li> <li>• Низький рівень витрат на проведення досліджень спортивної сфери(3);</li> <li>• Високий рівень проникнення мобільних пристроїв та інтернету в систему спортивних комунікацій(3).</li> </ul>

*Створено автором*

Як можна побачити з проведеного аналізу майже всі чинники неусть значний вплив на спортивну сферу і мають вдосконалюватись для покращення спортивних показників як масового, так і професійного спорту.

Проведений PEST-аналіз дозволяє визначити складники стратегії розвитку спортивної індустрії в Україні. Отримані результати методичного підходу можна буде використати для застосування SWOT-аналізу під час визначення загроз та можливостей.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації [27,28].

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз української інституціональної моделі функціонування спорту.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безоплатні дитячі спортивні школи</li> <li>• Велика кількість спортивних споруд;</li> <li>• Активний розвиток спорту для інвалідів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цілковита залежність спортивної сфери від державного фінансування;</li> <li>• Недостатність державних коштів;</li> <li>• Обмежена діяльність спортивних федерацій;</li> <li>• Застаріла спортивна індустрія (зали, басейни, стадіони, обладнання)</li> <li>• Відсутність достатньої кількості спортивних клубів;</li> <li>• Низька заробітна плата в сфері фізичної культури та спорту;</li> <li>• Відсутність зацікавленості спонсорів та інвесторів у вкладанні в розвиток фізичної культури та спорту;</li> <li>• Відсутність якісної спортивної медицини</li> <li>• Неналежна підтримка спортсменів під час пандемії.</li> </ul>

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення інтересу населення до занять спортом;</li> <li>• Часткова автономія спортивних федерацій;</li> <li>• Розвиток спорту в сільській місцевості;</li> <li>• Організація та проведення змагань різних рівнів професіоналізму;</li> <li>• Модернізація спортивних споруд;</li> <li>• Залучення інвестицій в будівництво спортивних споруд та спонсорської підтримки команд</li> <li>• Заохочення інвесторів вкладати кошти в розвиток фізичної культури і спорту;</li> <li>• Створення програм підтримки спортсменів на прикладі європейських країн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подальше обмеження автономії спортивної галузі;</li> <li>• Відсутність необхідної кількості кваліфікованих кадрів;</li> <li>• Нестабільна кількість людей, що займаються спортом через погіршення благоустрою сімей.</li> <li>• Погіршення рівня фізичного розвитку у школярів</li> <li>• Посилення карантинних обмежень</li> </ul>

## 2.2 Напрями економічної підтримки з боку держави

В умовах пандемії державна підтримка спортивної індустрії, яка знаходиться в надзвичайно затрудненому положенні, стає ще більш актуальною.

Згідно «Європейської платформи з інновацій в області спорту», заходи підтримки повинні включати такі основні категорії[29]:

1) Забезпечення спортивної індустрії фінансовими засобами, для захисту робочих місць, службовців та самозайнятих від ризику звільнення та втрати доходу.

2) Полегшення правил, які стосуються отримання державної допомоги, як це вже має місце в інших секторах.З метою дозволити податкові пільги для суб'єктів та організацій, які сприяють спортивній діяльності.

3) Стимулювання інноваційних програм для підприємств спорту для вирішення сучасних суспільних проблем.

4) Надання позик для забезпечення ліквідності спортивних клубів та інших асоціацій через існуючі фінансові інструменти (наприклад, Європейський інвестиційний банк) або новостворені інструменти як відповідь на цю кризу.

5) Перенаправлення певних потоків фінансування з боку ЄС та національних фондів, зокрема Європейських структурних та інвестиційних

фондів, на дії, що сприяють добробуту громадян, у тому числі за допомогою спорту та фізичної активності.

6) Створення державних та приватних фондів солідарності для низових спортивних клубів та асоціацій та їх працівників, включаючи тренерів-підрядників та фрілансерів - самозайнятих.

7) Створення нових можливостей фінансування як інноваційних способів пропаганди спорту та фізичної активності в часи, коли люди обмежені у своїх будинках.

8) Допомога школам та вчителям фізичної культури продовжувати навчання учнів за допомогою цифрових засобів, які є ефективними та безпечними (і стимулюють інновації), тобто за рахунок фінансування, керівних принципів, найкращих практик, поступок в Інтернеті.

9) І, зрештою, стимулювання здорового активного способу життя серед працездатного населення, як тих, хто працює вдома, так і в офісі, впроваджуючи інноваційні рішення для стимулювання фізичної активності.

Глобальні міжнародні спортивні організації також намагаються допомогти спортивним командам в подоланні наслідків пандемій. В кінці березня з'явилися перші новини про задуми Міжнародної федерації футболу (FIFA) створити стабілізаційний фонд для підтримки футбольної промисловості в умовах кризи. Планувалось, що через фонд командам буде надано короткострокові кредити та надзвичайні гранти. Англійська прем'єр-ліга прийняла рішення щодо надання клубам низьких дивізіонів допомоги в розмірі 157 млн дол. США для протидії кризі COVID-19 [30].

Одночасно з цим спостерігається і зворотна тенденція, коли спортивна індустрія показує підтримку державного сектору та постраждалим від COVID-19. Наприклад, Англійська прем'єр-ліга пожертвувала більше 25 млн дол. США Національній службі охорони здоров'я Англії, сім'ї та найбільш вразливих груп населення. Среди заходів підтримки можна відзначити надання послуг готелю



футбольним стадіоном Стамфорд Бридж для співробітників Національної служби охорони здоров'я Англії, участь співробітники деяких клубів у волонтерській діяльності [31].

Приватні ініціативи окремих відомих спортсменів у рамках освітлення в ЗМІ та великій фанатській базі набувають важливого значення для залучення суспільної уваги до проблеми COVID-19. Наприклад, аргентинець Ліонель Мессі та бразилець Неймар зробив пожертвування у розмірі близько 1 млн. Євро на боротьбу з COVID-19, португалець Криштіану Роналду посприяв будівництву 3 відділень інтенсивної терапії. У час пандемії шотландська керлінгістка Вікторія Райт працювала медсестрою, а італійський регбіст Максим Мбанда водив машину швидкої допомоги. Іспанська La Liga провела власний благодійний онлайн-чемпіонат з комп'ютерної гри FIFA 20. Під час турніру, за яким спостерігали майже 170 тис. людей, вдалось зібратися близько 180 тис. євро на протидію COVID-19 [29].

Іноді різні форми підтримки як з боку клубів, так і їхніх фанатів набувають несподіваного виду. Наприклад, вболівальники Боруссії пожертвували понад 70 тис. Євро барам і ресторанам, які розташовані в окрузі стадіону клубу і були змушені закритися в зв'язку з пандемією коронавірусу. Футбольний клуб Брайтон надав тисячу квитків медичним працівникам Великобританії для відвідування майбутніх матчів.

На мою думку, не дивлячись на всі негативні результати пандемії поточні умови представляють можливість для інновацій, перегляду програм та переоцінки пріоритетів у довгостроковій перспективі. Одним із таких напрямків, стає зростання інтересу до занять спортом і більш активному способу життя серед робочого населення у зв'язку з підвищенням стурбованості населення щодо стану здоров'я.

## 2.3 Дослідження напрямів розвитку інновацій спортивної індустрії

Прогрес не стоїть на місці і з кожним днем з'являються різноманітні нововведення, і не в останню чергу інновації в спорті. Коронавірусна ситуація внесла деякі корективи та в якомусь сенсі інновації до масового спорту. Нововведення намагаються поліпшити результати спортсменів, зручності для самих займаються, а так само для глядачів, суддів.

Інновація (англ. Innovation) - це впроваджене нововведення, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів або продукції, затребуване ринком. Є кінцевим результатом інтелектуальної діяльності людини, його фантазії, творчого процесу, відкриттів, винаходів та раціоналізації.

Проблемі інновацій в спорті в даний час приділяється особлива увага. Це пояснюється колосальними змінами в економіці, політиці і духовного життя різних країн, які не могли залишити поза увагою і сферу спорту.

Категорії інновацій в спорті:

- 1) Технологічні рішення в категорії спорт для всіх – Онлайн марафони, мобільні додатки для домашніх тренувань та якісного харчування;
- 2) Технологічні рішення в професійному спорті;
- 3) Медична та психологічна підтримка спортсменів[32].

Пандемія внесла свої корективи в життєвий уклад громадян. Люди почали розуміти як цінно особисте здоров'я і здоров'я оточуючих. Почали цінувати здоровий спосіб життя.

Щоб задовольнити потреби населення в спортивних навантаженнях було запроваджено декілька інновацій, які в тій чи іншій мірі замінюють похід до спортивної зали чи фітнес центру.

### ***1. Онлайн марафони***

До пандемії в світі дуже популярними стали масові бігові марафони та напівмарафони. По всьому світу такі заходи збирали сотні тисяч людей. Звичайно ж, в умовах карантину загальний забіг створити дуже важко. Відразу

кілька мейджор-марафонів оголосили про скасування стартів. "Бостон марафон", раніше перенесений з квітня на осінь, а за ним Нью-Йорк (який повинен був відбутися 1 листопада) і Берлін (13 вересня) не готові в цьому році зустріти бігунів у стартовою арки. Як правило, серед учасників таких великих подій багато іноземних бігунів, які в нинішніх умовах не можуть перетнути кордон або зобов'язані будуть перечекаати 14-денний карантин [33].

В Україні сьогодні є велика кількість онлайн марафонів, які надсилають нагороди поштою після подолання бігової дистанції. Наприклад, NewRun проводить старту в багатьох містах України. У тому числі в Полтаві, Черкасах, Сумах, Миколаєві, Чернігові, Житомирі та ін. містах.

В стартах, організованих NewRun в 2017 році, взяло участь близько 6000 спортсменів з усіх куточків України, в 2018 році - більш ніж 7000 атлетів, в 2019 році заплановано участь більш ніж 35000 атлетів.

2020 рік дещо змінив життя кожного, але це не завадило їм провести старту у новому форматі і отримати за це рекорд України «Наймасовіший онлайн марафон». За весняний сезон пробігло більше 5000 учасників [34].

Ще одним організатором онлайн-марафонів в Києві є ParkRun. Вони створили серію оналайн пробіжок найвідомішими парками столиці: Маріїнському, Голосіївському, Парку партизанської слави та парку «Наталка». Учасник кожного з чотирьох забігів напередодні старту отримає стартовий пакет з медаллю, а от учасник, який зареєструвався на всі чотири забіги, наприкінці серії отримує тематичну футболку-лонгслів у подарунок.

Вартість одного забігу складає 635 гривень, якщо купляти весь пакет з 4 забігів вартість складатиме 1835 гривень [35].

## ***2. Додатки для онлайн тренувань***

Поки відвідування спортивного залу стало тимчасово неможливим, а підтримувати хорошу форму все ж хочеться, любителів фітнесу рятують онлайн-тренування. Такі домашні заняття абсолютно безкоштовні і в більшості

своїй не вимагають ніякого інвентарю. Найбільш популярні додатки в окремих видах спорту стали такі:

1) NikeRunningClub – додаток поєднує в собі набір тренувань для дому, а також є зручним трекером часу та відстані під час бігових тренувань. У програмі зібрано понад 100 різних тренувань на всі групи м'язів, поради з правильного харчування і рецепти страв від відомих атлетів. Кожне заняття супроводжується докладними аудіопоясненнями і відеооглядами вправ.

2) Yoga on Air пропонує класний формат тренувань у віртуальному залі, підключитися до яких можна з будь-якої точки земної кулі. Ви вибираєте на сайті відповідну дату і час занять, відправляєте заявку на участь, а у відповідь отримаєте лист з посиланням на віртуальну кімнату. Саме в цьому віртуальному просторі (воно схоже на конференцію в Skype) вам і належить займатися йогою разом з іншими учасниками і тренером. Тільки не забудьте включити камеру на вашому телефоні, планшеті або ноутбучі - викладач буде давати підказки та направляти вас. Сервіс Yoga on Air платний [36].

3) Додатки для планування корисного харчування.

Для покращення здоров'я недостатньо підключати спортивні навантаження в свій розклад, важливо розуміти принципи здорового та збалансованого харчування. В той час, коли більшість активностей переходить в онлайн, створюється велика кількість додатків, які допоможуть сформувати денний раціон на основі принципів здорового харчування.

На ринку діють такі додатки: Akku, PEP: Індивідуальне меню на день, FoodDiary, GoodFood та багато інших [37].

### ***3) Інноваційні технологічні рішення в професійному спорті***

Інновації торнулися не лише масовий спорт, але і професійний. Поява і розвиток спортивних технологій мають принципове значення. З ними підвищується ефективність системи спортивної селекції, міцніє надійність прогнозів успішної активності, зростає синтез інновацій для зміцнення і

підтримки здоров'я. В світі для покращення спортивних досягнень було створено декілька передових технологічних рішень:

1) ReconJet – окуляри з інтерактивними властивостями. У їх складі – процесор, камера для зйомок відео з роздільною здатністю HD, слот пам'яті, акселератор в трьох вимірах. Застосовується пристрій в будь-який час тими, хто тісно пов'язаний з екстремальними видами спорту, такі як мотоперегони, стрибки з парашутом, катання на велосипеді.

2) AdidasMiCoachElite і MLS - футбольна смарт-технологія. Її суть - оснащення всіх гравців і тренера футбольної ліги США комплектом пристроїв, що забезпечують контроль за фізичним станом людей під час фізичної активності [38].

3) miCoachSmartBall - особливий футбольний м'яч, який визначає точний перетин лінії воріт в автоматичному режимі. Це - «розумний» тренер для футболістів, здатний удосконалювати їх майстерність при «відточуванні» різноманітних ударів по воротах.

4) C-RingDumbbells - смарт-гантелі, які підраховують кількість калорій, втрачених за тренувальне час, за допомогою кольірних позначень. Зелений означає необхідність подальших вправ, жовтий - самий пік тренування, а червоний - закінчити захід [38].

#### ***4. Медична та психологічна підтримка професійних спортсменів***

На високому професійному рівні боротьба йде вже не стільки фізична, скільки психологічна. Не секрет, що майже з кожним професійним спортсменом працює професійний психолог, який правильно налаштовує спортсмена на перемогу.

В цьому секторі також було створено інноваційну навчально-тренувальну програму, уроки якої створені для кращого усвідомлення дій і володіння собою і своїм тілом. Дана інновація посприяла виявленню ефективної і результативної альтернативи для «розумних» тренувань. Її головна мета - ліквідувати зайву

напругу для м'язів, розумно витрачати сили, набуваючи легкість, поліпшити спортивні виступи [39].

Отже, як можна побачити спортивна індустрія дуже прогресивна галузь. Велика кількість інноваційних рішень створюють для покращення результатів як професійних спортсменів, так і для залучення в спорт великих мас населення.

## РОЗДІЛ 3: БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ СПОРТИВНОГО КЛУБУ ГРИ У СКВОШ В М.СУМИ.

### 3.1 Підприємницький задум та дослідження ринку для спортивного клубу.

Основна мета будь-якої комерційної організації, що здійснює підприємницьку діяльність - отримання прибутку. Заради отримання прибутку працюють окремі бізнесмени, підприємства й цілі галузі економіки.

Первинним моментом в будь-якій підприємницькій операції є ідея створення якого-небудь виду бізнесу, комерційний задум, пов'язаний із задоволенням певних потреб людей. Так як все починається з задуму, то саме цей компонент має для підприємництва основоположне значення, - невдалий задум робить комерційну операцію нежиттєздатною. У той же час навіть дуже оригінальна і плідна підприємницька ідея може бути зіпсована невмілим або несвоєчасним її виконанням [40].

Підприємницький задум має декілька етапів реалізації.

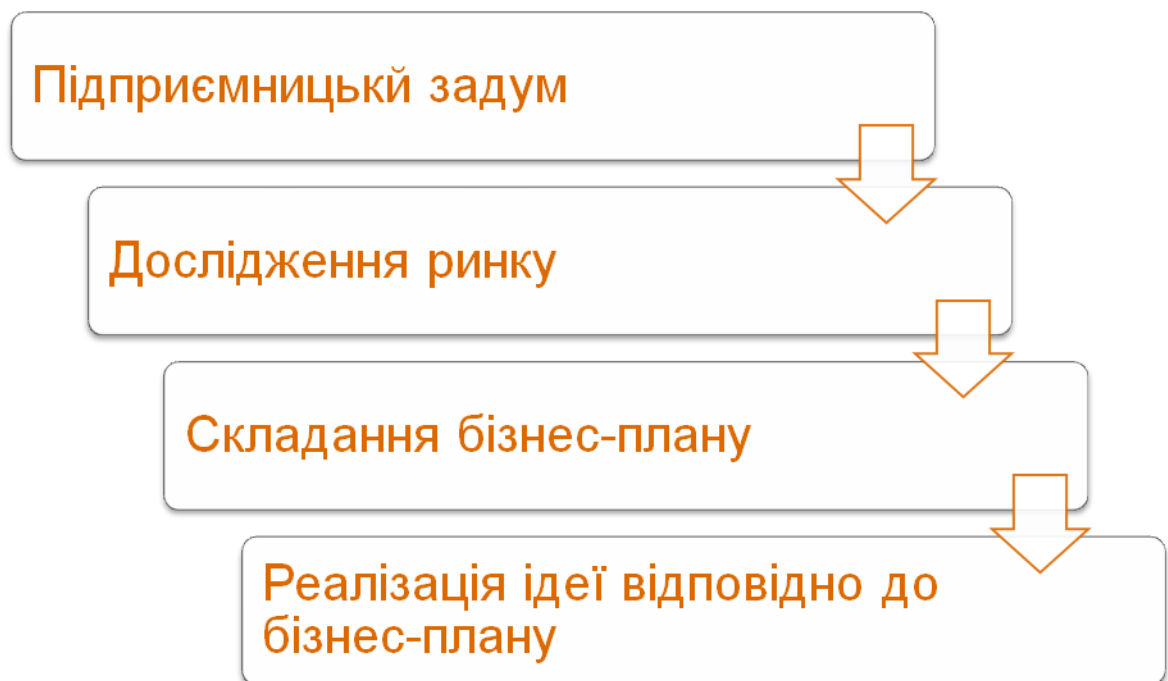


Рис 3.1 – Етапи створення та втілення підприємницького задуму

### **3.1.1 Підприємницький задум**

Багато людей в дитинстві відвідують безліч секцій, але згодом інтереси змінюються і спорт стає на задній план. Але як потім цікаво знову взяти до рук м'яча чи ракетку, чи просто одягнути найзручніші бігові кросівки.

Сьогодні на ринку спортивних послуг, особливо в регіонах представлений не такий широкий спектр послуг, в основному це тренажерні зали та фітнес центри. Але іноді, вони трошки надоїдають і виникає бажання займатися чимось новим. Ігрові види спорту – це чудовий варіант, щоб не втрачати фізичну активність, відчувати спортивне суперництво та навчитись чомусь новому.

Останнім часом стає популярною гра у сквош. Виявляється, навіть є всеукраїнська федерація з цього виду спорту. Але знають про нього ще далеко не всі.

Сквош - гра відносно нова, вже набула широкого поширення в Європі і Америці, і поступово завойовує серця українських любителів спорту.

В сквош можна грати як удвох, так і вчотирьох. Це ракетний спорт, для якого використовуються м'який порожнистий м'яч діаметром 40 мм і спеціальні ракетки. Корт невеликого розміру, закритий стінами з чотирьох сторін. Можливість грати впротягом усього року, незалежно від погодних умов, мода на сквош в столиці і поки ще обмежена сфера поширення цього спорту в регіонах, робить відкриття сквош-клубу вдалим варіантом вкладення грошей.

Зараз велика частина прихильників сквошу - люди із середнім і високим достатком, але є певні тенденції до демократизації гри. Відвідувачі сквош-кортів характеризують своє захоплення як прекрасну можливість розвантажити мізки і навантажити тіло, втратити зайву вагу за рекордно короткий час, знайти хорошу фізичну форму.



Почати грати в сквош можна у будь-якому віці та при будь-якому рівні фізичної підготовки.

Сквош корисний тим, що:

- підвищує витривалість;
- розвиває координацію і спритність;
- задіює всі групи м'язів;
- зміцнює серцево-судинну систему;
- піднімає настрій і покращує самопочуття;
- за годину активної гри спалюється близько 1500 калорій.

В сквош-клубі буде все необхідне для якісного навчання та гарного проведення часу:

1. Професійні тренери;
2. Гарне обладнання та спортивна зала;
3. Змагання серед різних груп, або ж супровід на змагання міського чи всеукраїнського рівня;
4. Корпоративний спорт;
5. Дитячі тренування.

Організація має три джерела доходу:

1. Продаж разових/місячних/річних абонементів на тренування;
  - 1.1. Ведення корпоративних клієнтів. Такі клієнти можуть забронювати окремі години кожної неділі.
2. Організація спортивних міроприємств/змагань.
3. Продаж спортивних товарів для теннісу/сквошу: кросівки, спортивний одяг, інвентар, тощо.
4. Послуги спортивного лікаря та кінезітерапії.

### 3.1.2. Дослідження ринку

За останніми дослідженнями в 2018 році Україна займає 93 місце в світі за рівнем здоров'я і 150-е за тривалістю життя. Для українців найбільш критичними є високий показник смертності та рівень споживання тютюну та алкоголю.

В Україні лише 9% громадян працездатного віку займаються спортом майже кожен день. Про це свідчать результати опитування, що проводила соціологічна група «Рейтинг»[41] (для прикладу, в скандинавських країнах цей відсоток складає 85%). При цьому, 15% респондентів сказали, що роблять спортивні вправи декілька разів на тиждень, 14% - один раз у місяць, 12% - декілька разів на рік, і 50% опитуваних зовсім не займаються спортом.

Як можна побачити з діаграми в Україні дуже мало людей займаються спортом: у 50% людей взагалі відсутні будь-які фізичні навантаження.

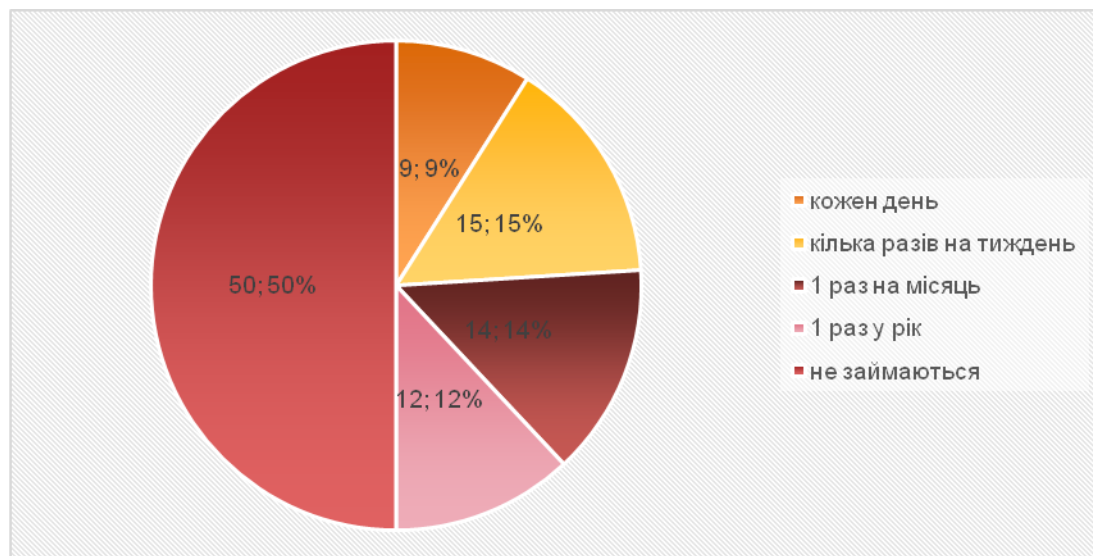


Рисунок 3.2. – Кількість людей, що займаються спортом в Україні,, %.

*Створено автором на основі джерела [41].*

Обсяг українського ринку спортивно-оздоровчих послуг оцінювався аналітиками у 675 млн. дол. станом на кінець 2018 р. (з них 210 млн. дол.

припадають на столицю). При цьому рівень попиту на спортивні послуги в Україні все ще залишається далеким від світових показників (наприклад, у США 20% населення є постійними членами спортклубів).

Також останніми роками відзначається тенденція до щорічного зростання ринку, незважаючи на кризу. Водночас потенційна місткість ринку досягає 2 млрд. дол. (рис. 1) [42]. З цієї інформації можна побачити, що український ринок дуже перспективний, адже з кожним роком ринок зростає, і необхідно задовольнити всіх споживачів.

Загалом ринок є не консолідованим, тобто велика кількість різних компаній, які діють на ринку. Присутні лише дві великі мережі – СпортЛайф та FitCurves [42]. Але це стосується саме фітнес центрів та тренажерних залів. Спортивні клуби – це дещо інше. І цей ринок, відносно вільний.

Щодо ринку спортивних товарів та одягу, реальний об'єм який реалізують в Україні щорічно оцінюють у 14 мільярдів гривень [43]

### ***3.1.3. Сегментація ринку.***

Оскільки основним джерелом доходу нашого спортивного клубу буде надання послуг, то логічно буде більш детально розглянути ринок спортивно-оздоровчих послуг на території України.

Основними гравцями на вітчизняному ринку, як і раніше, залишаються мережі фітнес-центрів середнього цінового сегменту. Найчисельнішою мережею залишається “SportLife” (40 спортклубів по всій Україні), за яким йдуть «Спортленд» (вісім клубів у Києві), “My Fit” (чотири клуби), “InterFit” (три спортклуби), «Планета Фітнес» (два спортклуби), а також компанії, що працюють у преміум-сегменті, такі як «5 елемент», «Гран-Прі», “Tsarsky”, «Акваріум», «Подільський», “Sportlife Deluxe”. Загалом, фітнес-центри та тренажерні зали займають більше 50% вітчизняного ринку послуг. Третє місце займають спортклуби. Лише 6% - це спорткомплекси[44].

Фітнес центрів, в яких є зали для сквошу дуже мало. В столиці в сквош можна пограти всього в 12 залах, в Чернігові в одному залі, а в Сумах немає жодного приміщення для сквошу.



Рисунок 3.3. – Структура вітчизняного ринку спортивно-оздоровчих послуг станом на 1 січня 2019 року. [44]

Наступний крок - визначення мотивів попиту споживачів. Основними мотивами для споживачів послуг спортивного клубу для гри в сквош на мою думку є: по-перше, будь-який спорт – це краса, динаміка, сила та грація. По-друге, спорт – це здоров'я, по-третє – це можливість відкритого суперництва, боротьби за певними правилами, чесній та безкомпромісний. Можливість суперництва і чесної конкуренції дозволяє людям самореалізуватися себе і утвердитися в будь-якому виді спорту або сфері діяльності. І останній, але один із найважливіших мотивів – це спілкування з однодумцями, формування дружніх стосунків.

Одним із головних етапів дослідження ринку – є визначення конкурентів.

Якщо брати картину цілком, то конкурентами є всі організації, які надають спортивно-оздоровчі послуги та які мають власні спортивні зали. Це, як можна побачити з попередньої діаграми, і фітнес центри, і тренажерні зали, і спортивні комплекси.

В Сумах є великі та якісні спортивні центри, які надають послуг фітнесу та тренажерних залів. Для прикладу, такі як Betone, Virtus, IronHouse, також є декілька спортивних шкіл, що навчають грі в теніс. Але відсутні криті корти, які б могли задовольнити потребу взимку.

Але якщо взяти більш сегментований ринок, то залів для гри в сквош в Сумах немає. Тому цей сегмент відносно вільний. І використовуючи якісну рекламу, є шанс задіяти велику кількість шанувальників цього виду спорту.

### **3.2. Бізнес-план спортивного клубу**

#### ***Місцезнаходження проекту***

Загалом діяльність спортивного клубу планується в м.Суми.

Необхідне приміщення загальною площею більше 200м<sup>2</sup> для трьох майданчиків по 64м<sup>2</sup>, роздягалень та ресепшену. З висотою стелі близько 4.5 метри. Подібне підвальне приміщення здається по вулиці Соборній за 10 тисяч гривень без ремонту.

Таблиця 3.1. – Характеристика первинних витрат

Стаття затрат	Сума, грн
Ремонт	700 000
Монтаж кортів	700 000
Спортивне обладнання (ракетки, м'ячі)	50 000
Меблі	300 000
Душові kabini+санвузол	100 000
<b>Всього</b>	<b>1 850 000</b>

*Створено автором*

***Конкурентні переваги***

- Вигідне місцезнаходження спортивних залів (центр)
- Нове спортивне спорядження
- Унікальна спортивна сфера
- Висококваліфікований тренерський склад
- В умовах пандемії один з найкращий способів підтримувати спортивну діяльність.

### ***Маркетинговий план***

Маркетингова політика реалізації бізнес плану складається з наступних компонентів:

1. Цінова стратегія.
2. Схема продажів товарів.
3. Реклама і інші способи просування продукції.
4. Методи стимулювання продажів.
5. Формування іміджу підприємства (PR).

### ***Цінова стратегія:***

Для відкриття сквош-залу буде задіяна стратегія низьких цін, або проникнення на ринок. Дана стратегія передбачає для стимулювання попиту спочатку продавати товари, які не мають патентного захисту, за низькими цінами. Мета такої стратегії: сформувати визнання ринку, забезпечити необхідний рівень пробних покупок, в короткостроковий період максимізувати рівень продажів і досягти високої частки ринку.

Ціна відвідування складатиметься з трьох видів

Оренда корту в годину – 150 гривень. (для 2 або 4 людей)

Оренда інвентарю – 30 гривень з людини

Персональне заняття з тренером – 120 гривень.

### ***Реклама і інші способи просування продукції.***

Перед відкриттям фітнес - центру планується провести рекламну піар-акцію. Просування продукту буде здійснюватися за допомогою реклами в Інтернеті, а також використання методу «Ланцюговий реакції» (коли один клієнт рекомендує фірму іншому потенційному покупцеві). Акція «приведи друга та отримай знижку 10%»

Для розвитку бізнесу в онлайн-середовищі вже недостатньо стандартного сайту. Потрібні додаткові канали комунікації між продавцем і споживачем.

До основних каналів просування продуктів в мережі відносяться:

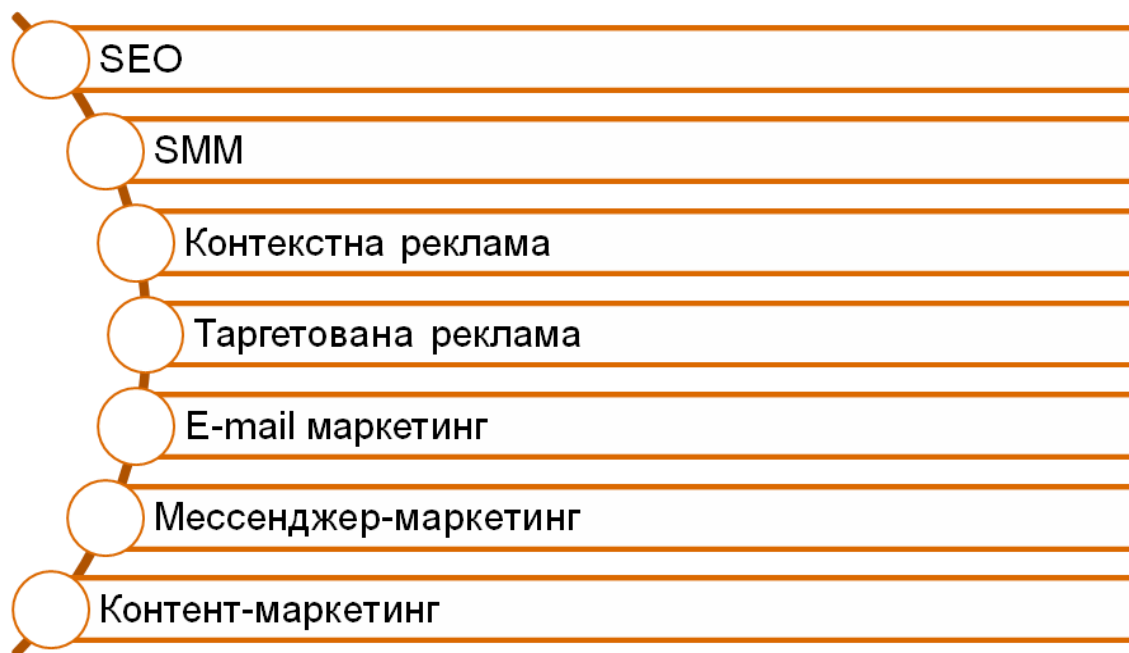


Рисунок 3.4 – Топ-7 каналів просування [45]

Використовувати відразу всі канали просування, так само як і зациклюватися на одному, неефективно. Добре вивчивши переваги кожного напрямку і місце локалізації своєї ЦА, краще зупинитися на двох-трьох варіантах, паралельно тестуючи інші. Комплексний підхід створить баланс між каналами, які приносять постійний трафік, і, тим, що працюють на перспективу. Головне, зрозуміти специфіку кожного каналу просування в маркетингу.

## ***1. SEO***

Оптимізація - це виведення сайту на перші позиції в пошукових системах, за допомогою підбору ключових слів, а також поліпшення його архітектури: навігації, структури сторінок і розділів. Погана організація елементів ресурсу істотно знижує його юзабіліті і робить непотрібним для користувачів. Грамотне SEO залучає нових відвідувачів, відправляючи їх на сторінки, що містять потрібну інформацію.

Оптимізація забезпечує:

1) Регулярний і довготривалий приплив трафіку, навіть коли SEO-зусилля сходять нанівець. Якщо бюджет на рекламу вичерпається, статті продовжать залучати клієнтів.

2) Високу конверсію відвідувачів в покупців, оскільки користувачі знаходять релевантне своїм запитом пропозицію.

3) Швидкий приріст ЦА. Вдало вирішуючи свої проблеми, клієнти формують лояльну аудиторію, зацікавлену в продукті.

SEO - це дієвий канал для просування товарів і послуг, особливо актуальний для сегмента з великою кількістю пошукових запитів.

## ***2. SMM***

Соцмережі відкривають масу перспектив для просування компанії, від можливості постити фото продуктів до проведення промо-акцій, конкурсів і розіграшів. Але щоб зацікавити користувачів, потрібен візуально і змістовно цікавий контент, який захочеться щодня бачити в стрічці. Шаблонний підхід, позбавлений будь-якого креативу, на кшталт сухого розповіді про новини бренду навряд чи знайде відгук у аудиторії. Сильні сторони краще одягати в оригінальну форму.

## ***3. Контекстна реклама***

Інтернет-реклама, яка виникає у відповідь на запит користувача, допомагає покупцеві знаходити потрібний продукт, а підприємцю пропонувати



свої товари та послуги зацікавленої аудиторії. Для настройки контексту не потрібна пошукова оптимізація, головне, щоб сайт справно працював.

До плюсів контексту відноситься:

- a. Орієнтація на ЦА.
- b. Прозора схема витрат. Плата стягується за кількість переходів по оголошенню, а не за покази.
- c. Швидкі результати. Оцінити динаміку можна через тиждень, на відміну від SEO, якому потрібен час для залучення трафіку.

#### ***4. Таргетована реклама***

Орієнтування - це демонстрація рекламних оголошень користувачам, які відповідають заданим характеристикам. Таргет налаштовується під певні параметри: вік, інтереси, локацію і т. Д.

Завдяки високому ступеню персоналізації таргетована реклама забезпечує:

- a. Прямий вплив на аудиторію, зацікавлену в продукті.
- b. Приплив клієнтів, готових здійснити покупку.
- c. Зниження витрат за рахунок точних параметрів настройки.

#### ***Формування іміджу***

Щоб задіяти методу «Ланцюговий реакції» (коли один клієнт рекомендує фірму іншому потенційному покупцеві) необхідно надавати послуги найвищого класу.

Саме тому в нашому спортивні клубі працюватимуть найбільш компетентні тренери з найкращим обладнанням.

Коли буде набрана певна кількість постійних клієнтів буде організовано змагання для покращення нетворкінгу серед «учнів» спортивного клубу.

#### ***Штат працівників***

Адміністратор 1 людина

Тренер 1 людина.

Прибиральниця 1 людина

Фінансовий менеджер/директор 1 людина.

Таблиця 3.2 – Перелік постійних витрат

Заробітна плата	45 000
Оренда	10 000
Комунальні послуги	5 000
Реклама	3 000
Інші витрати	5 000
<b>Всього</b>	<b>68 000</b>

*Створено автором*

### ***Калькуляція собівартості послуг***

Виходячи з проектованої потужності. Ми маємо три корти. При відсутності простоїв в неробочий час, активні години з 7 до 10 ранку та з 18 до 21 години – це 6 годин в день по 250 гривень, тобто – 1500 гривень, не включаючи занять з тренером. В місяці в середньому 30 днів і ми маємо три таких корти. Тобто місячні доходи складатимуть - 135 тисяч гривень. Це якщо брати оптимістичний варіант.

Мінімальна кількість орендованих годин (точка беззбитковості), щоб покривати місячні витрати складає:

$$ТБ = \frac{\text{Місячні витрати}}{\text{Вартість оренди 1 год занять з тренером}} = \frac{68\,000}{270} = 251 \text{ година}$$

Отже 251 годину в місяць необхідно задіяти, щоб вийти в нульовий прибуток. А це половина від запланованих відвідувань і не включаючи доходів від оренди інвентарю.

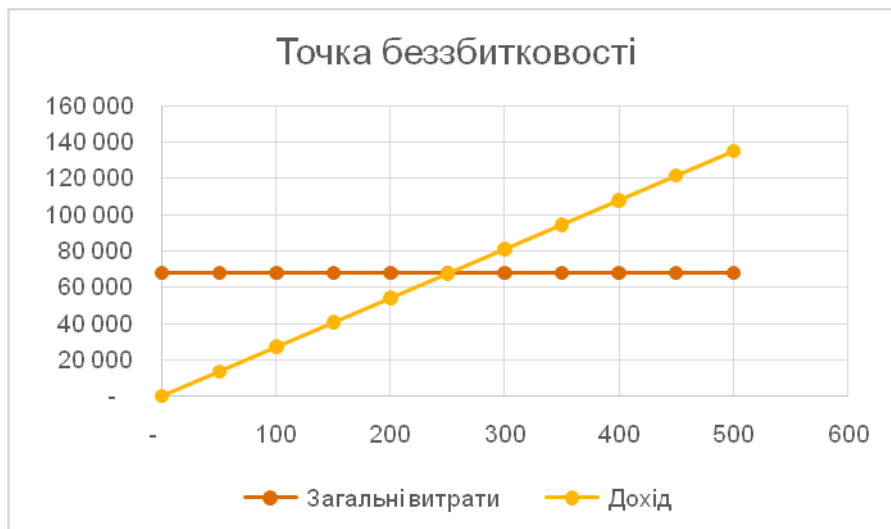


Рисунок 3.5 – Розрахунок точки беззбитковості

Створено автором на основі розрахунків.

Прогнозований звіт про прибуток при оптимістичному варіанті виглядатиме наступним чином:

Таблиця 3.3 – Прогнозований звіт про прибуток (збиток)

Стаття	Сума
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	145 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(10 000)
<b>Валовий прибуток</b>	135 000
Адміністративні витрати	(25 000)
Витрати на збут	( 5 000)
Інші операційні витрати	(27 000)
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	78 000
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(14040)
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	63 960

Створено автором

Чистий дохід включатиме всі продажі погодинної оренди корту та оренди спорядження, включаючи тренерські послуги.

Собівартість реалізованих послуг включатиме заробітну плату тренера – 10 тисяч гривень.

Адміністративні витрати включають: заробітну плату адміністративного персоналу (адміністратора 10 000 гривень та фінансового менеджера 18 000 гривень)

Витрати на збут – реклама 300\$ в місяць. Для досягнення такої кількості відвідувачів.

Інші операційні витрати – оренда приміщення – 10 000 гривень та комунальні послуги 5 000 гривень та заробітна плата прибиральниці – 7000 гривень і інші витрати 5 тисяч гривень.

#### Свот-аналіз проекту



Рисунок 3.5. – SWOT аналіз проекту

Як показує SWOT аналіз проекту при відкритті сквош-клубу як окремого спортивного закладу, а не частини мультикомплексу, рекламі слід приділити

велику увагу, особливо якщо в місті немає інших сквош-кортів і ця гра є абсолютно новою для населення. Багато жителів України, мало цікавляться спортом, взагалі ніколи не чули слово сквош, тому підприємець, який вирішив заробляти на цій грі, бере на себе функції просвітителя. Перш за все, сквош буде цікавий любителям тенісу та бадмінтону. Необхідно зробити упор з одного боку на схожості з цими іграми, а з іншого на перевагах сквошу. Наприклад, сквош динамічніше і цікавіше бадмінтону, але доступніше тенісу.

## ВИСНОВОК

Галузь спорту стрімко розвивається в світі – приріст кожного року складає близько 5%. Але в Україні культура спорту знаходиться на дуже низькому рівні. Лише 9% людей в країні займаються спортом регулярно, а 50% зовсім не стикаються зі спортивною сферою в своєму житті. Для порівняння в скандинавських країнах відсоток людей, які регулярно займаються спортом сягає 80%. Професійний спорт існує, але теж має свої значні недоліки. Нажаль остання Олімпіада 2016 року показала рівень підготовки нашої національної збірної. Адже того року Україна привезла найменшу кількість медалей за всю історію участі.

Порівнюючи роль держави в країнах, де спортивні досягнення найкращі в світі, не вдалося знайти єдиного підходу до впливу держави на спортивну діяльність, адже інституційна модель в США характеризується цілковитою свободою дій, а в Китаї чи в Росії діяльність спортивних організацій (особливо професійного спорту) знаходиться під значним державним наглядом.

В Україні ж вплив державної політики було досліджено в розрізі основних напрямів спортивної діяльності:

- гігієнічний;
- оздоровчо-рекреативний (відновлювальний);
- загально-підготовчий;
- спортивний;
- професійно-прикладний;
- лікувальний.

Також було створено SWOT-аналіз української інституційної моделі виявлено основні напрямки розвитку на основі сильних сторін та можливостей.

- Відкриття в сільській місцевості більшої кількості безкоштовних спортивних шкіл

- Проведення семінарів для батьків, щодо важливості спортивного розвитку дитини
- Залучення спонсорів для проведення змагань міжнародного рівня
- Популяризація спорту серед ЗОШ;
- Впровадження в школах цікавих спортивних ігор, які б зацікавили школярів (фрізбі, хокей на траві, тощо)
- Подальше ведення спортивних шкіл на безоплатній основі для залучення в спорт дітей з бідних сімей.

Зараз, в умовах пандемії, вплив держави на спортивну галузь важко переоцінити. Масовий спорт виявився найбільш чутливим до впливу COVID-19. Однак пандемія зачепила також професійний спорт і зацікавлених стейкхолдерів: спортсменів, тренерів, інструкторів, адміністративний персонал (співробітники спортивних організацій), волонтерів, посадових осіб, задіяних в змаганнях (судді, члени делегацій), підприємства, особливо мікро- і малий бізнес (фітнес -клуби, тренажерні зали, роздрібні торговці, організатори заходів, маркетингові агентства, виробники спортивної продукції).

Але спорт вже став корисною звичкою значної кількості громадян України, і в умовах поширення вірусу багато людей почали більш прискіпливо ставитись до свого здоров'я.

Для покращення умов для спортсменів було запроваджено велику кількість інновацій в сфері масового та професійного спорту.

Основна задача сьогодні, зробити так, щоб спорт був цікавий, корисний і в той же час безпечний, тобто з дотриманням всіх норм під час пандемії. На мою думку, сквош відповідає всім цим умовам, адже, по-перше, це ігровий вид спорту, під час гри витрачається велика кількість калорій і в одному закритому приміщенні займається 2 (максимум 4) особи. Саме тому в третьому розділі було створено бізнес-план відкриття спортивного клубу з гри в сквош.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Оболенський О.Ю. Державна служба[Текст]: [Навчальний посібник]/О.Ю.Оболенський. – К.:КНЕУ, 2003 – 344с
2. Карінцева О.І. Реструктуризація національної економіки України в умовах сталого розвитку: Монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 349 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80665>
3. ЗАКОН УКРАЇНИ Про фізичну культуру і спорт [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>.
4. V. Prykhodko. INNOVATIVE APPROACH TO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE OLYMPIC SPORT REFORM IN UKRAINE [Електронний ресурс] / V.Prykhodko, O. Tomenko,. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2019/1/357-366>.
5. С.Мінгазов. Американська спортивна модель [Електронний ресурс] / С.Мінгазов. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://funformula.one/formula/analytics\\_f1/19941-amerikanskaya-sportivnaya-model.html](https://funformula.one/formula/analytics_f1/19941-amerikanskaya-sportivnaya-model.html).
6. Анализ финансирования спорта: госсредства — не гарантия олимпийских побед [Електронний ресурс] // Hubs. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://hubs.ua/economy/analiz-finansirovaniya-sporta-gossredstva-ne-garantiya-olimpijskih-pobed-87198.html>.
7. Sport in the United Kingdom [Електронний ресурс] // Wikipedia. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://ru.qaz.wiki/wiki/Sport\\_in\\_the\\_United\\_Kingdom](https://ru.qaz.wiki/wiki/Sport_in_the_United_Kingdom).
8. Йенс Крепела. Цена медали, или Сколько тратят на спорт в разных странах [Електронний ресурс] / Йенс Крепела, Максим Филимонов // DW. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://surl.li/hskt>
9. Международный опыт финансирования национальных спортивных федераций по результатам их деятельности [Електронний ресурс] // Национальный университет физического воспитания и спорта Украины, Киев, Украина. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://sportnauka.org.ua/wp-content/uploads/nvos/articles/2017.4\\_8.pdf](https://sportnauka.org.ua/wp-content/uploads/nvos/articles/2017.4_8.pdf).
10. С.Репін. Організаційно-економічна модель спорту в Китаї [Електронний ресурс] / С.Репін. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/26769/1/Repkin%2C\\_S.\\_B..pdf](http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/26769/1/Repkin%2C_S._B..pdf).
11. Анализ финансирования спорта: госсредства — не гарантия олимпийских побед [Електронний ресурс] // Hubs. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://hubs.ua/economy/analiz-finansirovaniya-sporta-gossredstva-ne-garantiya-olimpijskih-pobed-87198.html>



12. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом: навч. посіб. Кременчук: КПК, 2019. 128 с
13. Базовий компонент дошкільної освіти [Електронний ресурс] // Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/doshkilna/bazovij-komponent-doshkilnoyi-osviti-na-sajt-ostatochnij.pdf>.
14. І.Коцан,. Фізкультурно-оздоровча робота з молодшими школярами в режимі навчального дня [Електронний ресурс] / І.Коцан,, О. Бичук. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Fvs\\_2011\\_4\\_12.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fvs_2011_4_12.pdf).
15. Інформаційно-методичний лист щодо фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи в дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах [Електронний ресурс] // osvita.ua. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.ua/legislation/other/36663/>.
16. Концепція реформування сфери спорту в Україні [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://handball.net.ua/ukr/koncerpciya-reformuvannya-sferi-fizichnogo-vihovannya-ta-sportu-osnovni-polozhennya/>.
17. Міністерство молоді та спорту України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/category/469>.
18. Указ Президента України Про стипендії Президента України для видатних спортсменів та тренерів України з олімпійських видів спорту [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://ips.ligazakon.net/document/U1071\\_05?an=41](https://ips.ligazakon.net/document/U1071_05?an=41).
19. Здоров'я і самопочуття українців [Електронний ресурс] // Рейтинг. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://ratinggroup.ua/ru/research/ukraine/zdorove\\_i\\_samochuvstvie\\_ukraincev.html](http://ratinggroup.ua/ru/research/ukraine/zdorove_i_samochuvstvie_ukraincev.html)
20. Кто поддержит спорт в Украине: государство или меценаты? [Електронний ресурс] // НВ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/sport/other-sport/kto-podderzhit-sport-v-ukraine-gosudarstvo-ili-mecenaty-50045936.html>.
21. The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/05/PB\\_73.pdf](https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/05/PB_73.pdf).
22. POSITION PAPER ON THE IMPACT OF THE COVID-19 CRISIS ON THE SPORT SECTOR [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://epsi.eu/news/position-paper-on-the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-sport-sector/>.

23. Coronavirus: What sporting events are affected by the pandemic? [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.aljazeera.com/sports/2020/09/20/coronavirus-what-sporting-events-are-affected-by-the-pandemic/>.
24. The Economic Impact of COVID-19 on US Sports [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.economicmodeling.com/2020/05/28/the-economic-impact-of-covid-19-on-us-sports-up-to-92-6k-lost-every-minute/>.
25. PEST-аналіз [Електронний ресурс] // wikipedia. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>.
26. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
27. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
28. Волкова Л. Методика проведення SWOT-аналіза. [Інтернет.] 2019. Доступно: [http://market.narod.ru/S\\_StrAn/SWOT.html](http://market.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html)
29. Спорт в условиях пандемии COVID-19 [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://ach.gov.ru/upload/pdf/20200720\\_%D0%94%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82\\_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82\\_%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf](https://ach.gov.ru/upload/pdf/20200720_%D0%94%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf).
30. СМИ узнали о планах ФИФА создать кредитный фонд для клубов [Електронний ресурс] // РБК. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://sportrbc.ru/news/5e8369549a79476e910b4c36?ruid=NaN>.
31. Coronavirus: How our clubs show support in the community [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.premierleague.com/news/1647358>.
32. Черепанов Е.В. Актуальные инновации в спорте [Електронний ресурс] / Черепанов Е.В. // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=12061>.
33. Как COVID-19 повлиял на мир любительского спорта [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://vesti.kz/masssport/kak-covid-19-povliyal-na-mir-lyubitelskogo-sporta-282220/>.
34. Офіційний сайт - "NewRun" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://newrun.com.ua/>
35. Офіційний сайт - KyivParkRun [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivparkrun.runukraine.org/>.

36. Пять бесплатных приложений для занятий спортом дома [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://nv.ua/health/fitness/kak-zanimatsya-fitnessom-doma-luchshie-besplatnye-prilozheniya-dlya-smartfonov-50078740.html>
37. Есть по трафику: 10 приложений для здорового питания [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://womo.ua/est-po-trafiku-10-prilozheniy-dlya-zdorovogo-pitaniya/>.
38. Костина А.А. Инновационные технологии в профессиональном спорте [Электронный ресурс] / Костина А.А // Наука-2020. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-professionalnom-sporte>.
39. Емельянова С.Г. Инновации в занятиях спортом и физкультурой [Электронный ресурс] / Емельянова С.Г. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://swsu.ru/sbornik-statey/innovations-in-sports-and-physical-education.php>.
40. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
41. Здоров'я і самопочуття українців [Електронний ресурс] // Рейтинг. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://ratinggroup.ua/ru/research/ukraine/zdorove\\_i\\_samochuvstvie\\_ukraincev.html](http://ratinggroup.ua/ru/research/ukraine/zdorove_i_samochuvstvie_ukraincev.html)
42. Чеховська Л.М. Характеристика діяльності мережі фітнес-клубів “FITCURVES”. Спортивна наука України. 2018. № 2 (84). С. 48–54.
43. Спортивні товари: імпорт і експорт в 2018 [Електронний ресурс] // А.С.Д. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <http://sd.net.ua/2018/12/22/sportivnye-tovary-import-i-eksport-v-2018.html>.
44. J. Leonova. EFFECTIVE ORGANIZATION OF MARKETING OF SPORTS AND HEALTH SERVICES AS A DRIVING FORCE FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC MARKET Л [Електронний ресурс] / J.Leonova. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: [http://www.easterneurope-bbm.in.ua/journal/21\\_2019/41.pdf](http://www.easterneurope-bbm.in.ua/journal/21_2019/41.pdf).
45. ТОП-8 каналов для продвижения бизнеса, которые нельзя игнорировать [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://news.pressfeed.ru/top-8-kanalov-dlya-prodvizheniya-biznesa-kotorye-nelzya-ignorirovat/>
46. Карінцева, О.І. Методологічні засади реструктуризації національної економіки України з урахуванням еколого-економічних трансформацій [Текст]: дисертація ... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.03 -

- економіка та управління національним господарством /О.І. Карінцева; наук. консультант Л.Г. Мельник. - Суми: СумДУ, 2018. - 456 с.
47. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
  48. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
  49. Ковальов Б. Л. Науково-теоретичні підходи до аналізу дефініційної основи сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 151–159.
  50. Ковальов Б. Л. Стратегія сталого розвитку: історична ретроспектива. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1, № 4. С. 192–197. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3513>
  51. Кубатко О. В. Екологічні інновації як джерело флуктуацій енергоефективного розвитку національної економіки / О. В. Кубатко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016. - № 4. - С. 365-376. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2016\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_32)
  52. Макаренко, І. О., Бондар, А. В., Гончаренко, О. С., Єльнікова, Ю. В., Євдокимова, А. В., Жиглей, І. В., ... Кучер, С. В. (2020). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*.
  53. Маценко О. М., Маценко О. І., Кальченко С. О. Соціо-еколого-економічні індикатори сталого водокористування. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 19–30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49530>
  54. Маценко О. М., Овчаренко Д. М. Економічні засади підвищення контролю якості енергоресурсів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 3. С. 71–79. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37630>
  55. Маценко О. М., Німко С. І., Овчаренко Д. М. Методичні засади оцінки еколого-економічної ефективності функціонування малих гідроелектростанцій. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. № 4. С. 26-34. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35024>
  56. Маценко О. М., Шапочка Ю. М. Економіко-правові аспекти відшкодування економічного збитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 242–248. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24558>
  57. Мельник О. І., Маценко О. М., Пронікова Ж. С. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм*

- регулювання економіки. 2012. №3. С. 58–65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34234>
58. Мельник Л.Г., Потравный И.М., Сотник И.Н. Анализ методических подходов к формированию показателей эффективности ресурсопользования. Экологическое право. 2009. № 4. С. 18–25.
59. Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.
60. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
61. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
62. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
63. Розвиток виробничого потенціалу машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / О.В. Кубатко, В.Л. Акуленко, А.А. Ісмаков ; За наук. ред. Л.Г. Мельника // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 3. - С. 15-22.
64. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 52–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>
65. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.
66. Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
67. Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>

68. Сотник І.Н., Могиленец Т.В. Аналіз підходів к економічеській оцєнкє екосистемних услуг. Мєханїзм регулювання економїки. 2011. Вип. 2. С. 152–158.
69. Сотник І.М. Формування самовїдтворювального еколого-економїчного мєханїзму управлїння ресурсозбереженням. Вісник СумДУ. Серїя Економїка. 2011. № 1. С. 5–13.
70. Сотник І.М. Тєнденції та проблеми управлїння дематерїалїзацією виробництва і споживання. Актуальні проблеми економїки. 2012. № 8. С. 62–67.
71. Сотник І.М., Мазїн Ю.О. Управлїння розвитком ринку ресурсозбереження в Українї: проблеми і перспективи. Сталий розвиток економїки. 2011. № 1. С. 3–8.
72. Сотник І.М. Про макроекономїчні наслідки ресурсозбереження. Економїка України. 2009. № 10. С. 27–35.
73. Сотник, І. М., Сотник, М. І., Мазїн, Ю. О., Чортєк, Ю. В., Кєблянська, І. І., Горєбченєк, Д. В., ... Ворєнєнкє, В. І. (2017). *Еколого-економїчні мєханїзми реалїзації потенціалу енерго-та ресурсозбереження націєнальної економїки*. Сумський державний університет
74. Таранєвський В. І., Кєвальєв Б. Л., Портянка А. Г. Науєко-метєдичні підходи до визначєння дєфініції «екєтуризм». *Мєханїзм регулювання економїки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
75. Чортєк, Ю. В., Чортєк, Ю. В., Гончарєнкє, О. С., Гончарєнкє, А. С., Мєльнїк, Л. Г., & Мєльнїк, Л. Г. (2013). *Забєзпечєння сталєго розвитку рєгїєну на осєовї дематерїалїзації діяльності рєгїєнальних лєгїстичних центрїв*.
76. Шєвцова С.В., Кєвальєв Б.Л. Науєко-метєдичні підходи до формування сталєго способу життя. *Мєханїзм регулювання економїки*. 2011. № 1. С. 230–234.
77. Шкарєпа, О.В. Бізнєс-планування "зелєного" зрєстання економїки рєгїєну як чинник екологїчної модернізації соціально-економїчних систем / О.В. Шкарєпа // Мєханїзм регулювання економїки. - 2016. - № 3. - С. 9-18. 39.
78. Шкарєпа, О.В. Мєтивацийні мєханїзми екологїчної модернізації соціально-економїчних систем / О.В. Шкарєпа // Маркетинг їнноваций і їнноваций у маркетингу: збірник тез доповідей Х Міжнародної науєко-практичної конференції, 29 верєсєня - 1 жєвтєня 2016 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладєнкє. – Суми: Ткачєв О.О., 2016. – С. 242-243.
79. Шкарєпа, О.В. Органїзаційно-економїчний мєханїзм рєїнжинїрингу бізнєс-проєсїв промислових підприємств : звіт про НДР (заклюєчний) / Кєр. Л.М. Таранюк. - Суми : СумДУ, 2016. - 82 с.

80. Шкарупа, О.В. Методологічні засади державного регулювання екологічної модернізації національної економіки [Текст]: дисертація ... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / О.В. Шкарупа; наук. консультант Л.Г. Мельник. - Суми: СумДУ, 2018. - 485 с.
81. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
82. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka\\_razvytyia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf)